
Innovation Management and Operational Strategies

http://www.journal-imos.ir

Innovation Management and Operational Strategies, Volume 1, Issue 2, Page: 158-173

Paper Type: Original Article



Identifying the Challenges Facing the Telecommuting Plan and Providing Solutions for Its Effective Implementation - A Case Study of the Ministry Of Industry, Mines and Trade

Hamed Nozari*[1], Mohammad Ebrahim Sadeghi[2], Seyed Saeed Monajemzade[3]

[1]*Department of Industrial Engineering, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.*

[2]*Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.*

[3]*PhD in Economics and Financial Management of Higher Education, University of Tehran, Tehran, Iran.*

Citation:



Nozari, H., Sadeghi, M. E., & Monajemzade, S. S. (2020). Identifying the Challenges Facing the Telecommuting Plan and Providing Solutions for Its Effective Implementation - A Case Study of the Ministry Of Industry, Mines and Trade. *Innovation management and operational strategies, 1*(2), 158-173.

Received: 02/02/2020	Reviewed: 13/04/2020	Revised: 03/05/2020	Accept: 08/06/2020

Abstract

Purpose: Although more than four decades have passed since the issue of telecommuting as a new method for organizing work and manpower, but in our country not much scientific and academic studies have been done in this field. However, in recent years, the implementation of the telecommuting plan has been on the government's agenda, and many government agencies and institutions have been required to implement government directives on telecommuting. The presence of crises such as the outbreak of COVID 19 has also added to the importance of this issue in recent years.
Methodology: In this research, the data of teleworkers in the central headquarters of the Ministry of Industry, Mines and Trade were collected through a survey method. Thus, by designing two types of questionnaires for employees and managers, different dimensions of the plan and the consequences of telecommuting in this ministry from two perspectives of managers and employees were examined.
Findings: The results showed that information and communication technology is the main component of telecommuting, so without its infrastructure, it is almost impossible to implement this plan. It should be noted that communication infrastructure is not limited to communication tools such as computers and communication lines such as high-speed Internet, and the possibility of access to the organization's internal automation system and employee work card is also part of it.
Originality/Value: In this research, the implementation of telecommuting project in the Ministry of Industry, Mines and Trade has been studied from the perspective of managers and employees and the main challenges facing this project have been analyzed and based on this, suggestions for better implementation of this project in Government agencies provided.

Keywords: Telecommunications, Information and Communication Technology, Efficiency.

JEL Classificaton: H0, H11.

*Corresponding Author
Email Address: ham.nozari.eng@iauctb.ac.ir

http://dorl.net/dor/20.1001.1.27831345.1399.1.2.6.7 https://doi.org/10.22105/imos.2021.262161.1014

مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی



نوع مقاله: پژوهشی

www.journal-imos.ir

شناسایی چالش‌های پیش روی طرح دورکاری و ارائه راهکارهایی برای پیاده‌سازی مؤثر آن- مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت

حامد نوذری[۱،*]، محمدابراهیم صادقی[۲]، سیدسعید منجم‌زاده[۳]

[۱] گروه مهندسی صنایع، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[۲] گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[۳] دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۳	بررسی: ۱۳۹۹/۰۱/۲۵	اصلاح: ۱۳۹۹/۰۲/۱۴	پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹

چکیده

هدف: اگرچه بیش از چهار دهه از طرح موضوع دورکاری به‌عنوان یک روش جدید برای ساماندهی کار و نیروی انسانی می‌گذرد، اما در کشور ما مطالعات علمی و دانشگاهی چندانی در این زمینه صورت نگرفته است. بااین‌وجود، در سال‌های اخیر اجرای طرح دورکاری در دستور کار دولت قرارگرفته است و بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای دولتی موظف شده‌اند دستورالعمل‌های دولت درزمینهٔ دورکاری را پیاده نمایند. همچنین حضور بحران‌هایی مانند همه‌گیر شدن کووید ۱۹ بر اهمیت این موضوع در سال اخیر افزوده است.

روش‌شناسی پژوهش: در این پژوهش با روش پیمایشی به جمع‌آوری اطلاعات کارکنان دورکار در ستاد مرکزی وزارت صنعت، معدن و تجارت پرداخته شد. به‌این‌ترتیب که با طراحی دو نوع پرسشنامه ویژه کارکنان و مدیران، ابعاد مختلف طرح و پیامدهای اجرای دورکاری در این وزارتخانه از دو منظر مدیران و کارکنان، موردبررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد فناوری اطلاعات و ارتباطات جزء اصلی دورکاری می‌باشد، بنابراین بدون فراهم بودن زیرساخت‌های آن امکان اجرای این طرح تقریباً غیرممکن می‌باشد. باید توجه داشت که زیرساخت‌های ارتباطی در ابزارهای ارتباطی چون کامپیوتر و خطوط ارتباطی چون اینترنت پرسرعت خلاصه نمی‌شود و امکان دسترسی به سیستم اتوماسیون داخلی سازمان و کارتابل کاری کارکنان نیز بخشی از آن می‌باشد.

اصالت/ارزش‌افزوده علمی: در این تحقیق اجرای طرح دورکاری در وزارت صنعت، معدن و تجارت از دیدگاه مدیران و کارکنان موردبررسی قرارگرفته است و چالش‌های اساسی پیش روی این طرح مورد تجزیه‌وتحلیل قرارگرفته‌اند و بر این اساس، پیشنهادهایی برای اجرای بهتر این طرح در سازمان‌های دولتی ارائه‌شده است.

کلیدواژه‌ها: دورکاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، بهره‌وری.

طبقه‌بندی JEL: H0،H11.

* **نویسنده مسئول**

آدرس رایانامه: ham.nozari.eng@iauctb.ac.ir

https://doi.org/10.22105/imos.2021.262161.1014

http://dorl.net/dor/20.1001.1.27831345.1399.1.2.6.7



۱ـ مقدمه

برای دهه‌ها، دولت‌ها دورکاری را به‌منظور کاهش سفرهای کاری و مدیریت ترافیک ترویج می‌کردند تا بتوانند زمان‌های پیک رفت‌وآمد را کنترل نمایند، اما با همه‌گیری ویروس کرونا، دورکاری به‌صورت یک فعالیت اجباری برای کارکنان تبدیل‌شده است (ژانگ و همکاران[1]، ۲۰۲۰، الدر[2]، ۲۰۲۰). تعاریف و توصیفات مختلفی از دورکاری در متون علمی و تحلیلی در سطح جهان منتشر شده است که هرکدام بر وجوه خاصی از این موضوع تأکیددارند. به‌عنوان‌مثال در یک تعریف، دورکاری را روشی از ساماندهی کار با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌داند که مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد که از مکانه‌ای متغیر و در عین ترک محل فیزیکی کار، به فعالیت‌های شغلی خود بپردازند (پرز و همکاران[3]، ۲۰۰۵)؛ بنابراین دورکاری ایده‌ی انجام فعالیت‌های کاری از راه دور به‌صورت کامل یا بخشی از آن با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد (بوجوویچ و همکاران[4]، ۲۰۲۰).

دورکاری را از منظر محل انجام کار به سه دسته تقسیم می‌کنند:

پیگیری و انجام کار در منزل (دورکاری در خانه) که در مورد کارکنانی به کار می‌رود که محل اصلی کار خود را در خانه قرار داده‌اند. البته اکثر افراد تمایلی به کار دائم در منزل ندارند. پیگیری و انجام کار در دفاتر و شعب کاری با هدف کاهش تردد و مسافرت‌های کاری (دورکاری در مراکز و دفاتر دورکاری[5]). به‌این‌ترتیب که علاوه بر مراکز اصلی اداری که به‌صورت رسمی کار در آن‌ها انجام می‌شود، شعب و دفاتر مناسبی برای دسترسی آسان‌تر کارکنان و مشتریان در نظر گرفته می‌شود (پرز و همکاران، ۲۰۰۵). به‌عنوان‌مثال در سال ۱۹۹٦ شورای بخش ساری يك مركز دوركاری در شهر اپسوم ايجاد كرد. در اين مركز كه در دسترس همه كاركنان شورا بود، تسهيلاتی از جمله يك فضای باز ساكت، ميز و صندلی راحت، رايانه‌های شخصی، اتاق‌های ملاقات، آشپزخانه و همين‌طور جايی برای توقف رايگان خودروها فراهم‌شده بود (جلالی[6]، ۲۰۱۰).

پیگیری و انجام کار در هواپیما، هتل و سایر اماکن متغیر (دورکاری متحرک). در این روش برخلاف دو روش قبل مکان از قبل طراحی شده‌ای برای کار وجود ندارد و افراد مرتباً در حال تغییر مکان هستند. لذا از فناوری‌های ارتباطی برای برقراری ارتباط با مراکز کاری خود استفاده می‌کنند. می‌توان از فروشندگان و سرمایه‌گذاران بانکی به‌عنوان مثال‌های این مورداشاره نمود (پرز و همکاران، ۲۰۰۵؛ جکسون و واندروایلن[7]، ۱۹۹۸؛ پرز و همکاران، ۲۰۰۲).

۲ـ تاریخچه دورکاری

ایده‌ی دورکاری برای اولین بار در ابتدای دهه ۷۰ میلادی با حمایت مالی تحقیقاتی دولت فدرال آمریکا به‌عنوان یک راهبرد برای مقابله با معضلات اجتماعی مربوط به سفرهای کاری میان خانه و محل کار، شکل گرفت (استایلز[8]، ۲۰۲۰). اولین تحقیقی که درزمینهٔ دورکاری انجام شد، توسط یکی از دانشمندان و طراحان هوافضا در آمریکا در

---

[1] Zhang et al.
[2] Elldér
[3] Pérez et al.
[4] Bojovic et al.
[5] Telecenters or Teleworking Centres
[6] Jalali
[7] Jackson and Vander Wielen
[8] Stiles

ابتدای دهه ۷۰ صورت گرفت (سهرابی و رضائیان[1]، ۲۰۰٦). به‌این‌ترتیب توسعه دورکاری از دهه ۱۹۷۰ آغاز شد (ایلگمز و همکاران[2]، ۲۰۰۱)؛ اما در آن زمان به دلیل محدودیت‌های فناوری و هزینه بالای فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، با مخالفت و عدم تمایل شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی مواجه شد. از آغاز دهه ۱۹۹۰ بار دیگر دورکاری به‌عنوان راه‌حلی برای کاهش رفت‌وآمدها، ایجاد موازنه بین زندگی کاری و خانوادگی و کسب سایر مزایای اقتصادی و اجتماعی به‌صورت جدی در شرکت‌های صنعتی و خدماتی مطرح شد (پرز و همکاران، ۲۰۰۵؛ ونکاتش[3]، ۲۰۰۰).

اما باوجوداینکه تعداد افراد دورکار از ابتدای دهه ۱۹۹۰ به بعد با افزایش چشمگیری مواجه شد، هنوز نسبت به پذیرش دورکاری مقاومت‌هایی وجود دارد و استقبال از آن در کشورهای مختلف کمتر از حد انتظار بوده است. شاید یکی از دلایل مقاومت‌ها، به این مسئله برمی‌گردد که علیرغم توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که به گسترش دورکاری متحرک[4] و دفاتر مجازی کمک می‌کند، سازمان‌ها نگران برخی هزینه‌های جدید این نوع از کار هستند، نظیر ریسک‌ها و هزینه‌های مربوط به امنیت اطلاعات. اتحادیه‌های کارگری نیز بعضاً نگران شرایط کاری ازجمله وضعیت محل کار، بهره‌وری و دورنمای شغلی در مشاغل دورکار هستند (پرز و همکاران، ۲۰۰۵).

بررسی‌ها نشان می‌دهد مطالعاتی که در سال‌های اخیر درزمینهٔ دورکاری انجام‌شده است با گرایش‌ها تخصصی همراه بوده است.

۳ـ موانع و مزایای دورکاری

از مزایای دورکاری می‌توان به کاهش ترافیک در ساعات اوج رفت‌وآمد، کاهش سفرهای کاری، حذف زمان رفت‌وآمد، کاهش مصرف سوخت، کاهش انتشار آلاینده‌ها، استقلال بیشتر کاری، اعتمادبه‌نفس بیشتر، تعادل بهتر در زندگی کاری و رفع موانع جغرافیای و زمانی در به‌کارگیری کارکنان اشاره نمود (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ بوجوویچ و همکاران، ۲۰۲۰). آزادی کارکنان در انتخاب زمان و مکان انجام کار و استقلال بیشتر کارکنان در مدیریت کارها از دیگر مزایای دورکاری برای کارکنان می‌باشند (باجزیکوا و همکاران[5]، ۲۰۱٦). همچنین ایجاد امکان فرصت اشتغال برای بانوان و افراد سالمند برای اشتغال از دیگر اهداف به کارگیری دورکاری در جوامع مختلف، خصوصاً جوامعی که با کاهش جمعیت روبرو هستند، می‌باشد (کازکامی[6]، ۲۰۲۰). تحقیقاتی که در خصوص مزایا و موانع پیاده‌سازی دورکاری از دیدگاه سازمانی صورت گرفته، این موضوع از دو منظر سازمان و کارکنان موردبررسی قرارگرفته است. بر مبنای این مطالعات مهم‌ترین مزیت دورکاری برای شرکت‌ها این است که هزینه‌های ساختمانی خود را کاهش (اولسون[7]، ۱۹۸۱؛ فرولیک و همکاران[8]، ۱۹۹۳) و بهره‌وری کارکنان خود را افزایش می‌دهند (آپگار[9]، ۱۹۹۸؛ بایلی و کورلند[10]، ۲۰۰۲). در مورد کارکنان نیز دورکاری برای آنان انعطاف‌پذیری بیشتری در زمان کار و کاهش زمان رفت‌وآمد را فراهم می‌کند. لذا هراندازه که ساماندهی کار منعطف‌تر باشد، کارکنان بیشتر برای دورکاری برانگیخته می‌شوند (نیلز[11]، ۱۹۹٤). مهم‌ترین ایرادها یا موانع دورکاری نیز عبارت‌اند از مشکلات دسترسی به تکنولوژی،

[1] Sohrabi & Rezaeian
[2] Illegems et al.
[3] Venkatesh
[4] Mobile teleworking
[5] Bajzikova et al.
[6] Kazekami
[7] Olson
[8] Frolick et al.
[9] Apgar
[10] Bailey and Kurland
[11] Nilles

یکپارچه‌سازی دورکاری با استراتژی شرکت و ساختار سازمانی آن و همچنین کنترل و انگیزش دورکاران (جدول ۱).
هدف اصلی از به‌کارگیری دورکاری در سازمان‌ها، خلق ارزش واقعی برای همه‌ی اعضا به‌منظور تسهیل زندگی و کار به‌صورت هم‌زمان می‌باشد (سیلوا و همکاران[1]، ۲۰۱۹).

جدول ۱ - برخی موانع و مزایای دورکاری (پرز و همکاران، ۲۰۰۲).
Table 1- Some barriers and benefits of telecommuting (Perez et al, 2002).

مزایا	موانع
از منظر سازمان	از منظر سازمان
اشغال کمتر فضای کاری	نیاز به تغییرات ساختاری سازمانی
افزایش بهره‌وری	هزینه‌های تجهیزات
کاهش غیبت	اشتباهات احتمالی در انتخاب شغل
انعطاف‌پذیری در روابط کاری	انگیزش کارکنان
خدمات بهتر به مشتری	
امکان مدیریت بر مبنای هدف	
از منظر کارکنان	از منظر کارکنان
انعطاف‌پذیری بیشتر	مشکلات سازمانی
استقلال بیشتر	دشواری کار گروهی
آزادی فردی	امکان از دست رفتن موقعیت شغلی
امکان در اختیار داشتن شغل آزاد	دشواری ارتقا
کاهش هزینه‌ها	مشکلات روان‌شناختی
کاهش مشکلات کاری	
ایجاد فرصت کاری برای معلولان	

در تشریح و تفصیل مزایای این موضوع باید گفت که پیاده‌سازی دورکاری برای شرکت‌ها علاوه برافزایش بهره‌وری و کاهش محدودیت‌های فضایی و هزینه‌های مرتبط با فضای کار، موجب افزایش دارایی دانشی در دسترس سازمان می‌شود. استخدام و حفظ کارمندان صاحب صلاحیت نیز به‌عنوان یکی از مزایای مهم دورکاری برای کارفرمایان مشاهده‌شده است. در این نوع کار، استخدام بسیار کاراتر خواهد شد زیرا ماهیت انعطاف‌پذیر دورکاری می‌تواند به‌عنوان یک مزیت مهم در انتخاب یک شرکت برای کاردیده شود. کارمندان باصلاحیت با نیازهای خاص، مانند کارمندانی که مسئولیت‌های ویژه‌ای در خانواده‌دارند یا با محدودیت جغرافیایی روبرو هستند را می‌توان با پیشنهاد شرایط استخدام مناسب جذب کرد و این‌یک مزیت رقابتی در استخدام برای شرکت ایجاد می‌نماید. احتمال ماندن کارکنان در شرکتی که چنین انعطافی در کار خود دارد به شرطی که مسیرهای شغلی نیز به‌خوبی برای دورکاران به‌عنوان یکی از مزایای بلندمدت دورکاری برای سازمان ذکر کرده‌اند. چراکه در پاسخ به کاهش عرضه کلی نیروی کار باصلاحیت و هزینه جایگزینی کارکنان، هر برنامه‌ای که بتواند مانع از دست رفتن نیروها شود تعریف‌شده باشد بیشتر است. به همین دلیل مجریان برنامه‌های دورکاری کاهش میزان از دست دادن نیروی کار را بسیار با ارزش خواهد بود. همچنین مدیران برنامه‌های دورکاری نرخ کمتری از غیبت را در دورکاران در مقایسه با کارکنان غیر دورکار گزارش کرده‌اند. دورکاران این مسئله تائید کرده‌اند که حتی در شرایطی که احساس بیماری نیز می‌کرده‌اند به‌صورت

[1] Silva et al.

کارا و مؤثر کارکرده بودند (ریتولد[1]، ۲۰۱۱). در همین رابطه می‌توان به مطالعاتی اشاره کرد که نشان می‌دهد دورکاری موجب افزایش تعهد افراد نسبت به سازمان می‌شود (ریتولد، ۲۰۱۱؛ گلدن[2]، ۲۰۰۶).

درعین‌حال شرکت‌هایی که برنامه‌های دورکاری داشته‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که ضروری است دورکاران را در معرض دید نگه‌دارند. ازاین‌رو آن‌ها را ملزم کرده‌اند که حداقل یک روز در هفته در محل کار حاضر شوند. این مسئله به‌منظور جلوگیری از منزوی شدن دورکاران از سایر همکاران خود و جنبه‌های اجتماعی محیط کار لازم است. در همین رابطه پیوستگی به فرهنگ شرکت و شبکه همکاران برای پیشرفت شغل و تضمین اینکه به نیازهای اجتماعی مرتبط با کار دورکاران پاسخ داده می‌شود، ضروری دانسته شده است؛ به‌عبارت‌دیگر دورکاری ممکن است به‌صورت منفی بر روی شبکه اجتماعی محیط کار تأثیر بگذارد و درنتیجه چالش‌های دیگری را بر مدیران تحمیل کند. برای مثال دورکاری می‌تواند با برهم زدن کار تیمی، تأثیر منفی بر روی کسانی که در محیط کار می‌مانند داشته باشد. مدیران نیز ممکن است که ایجاد هم‌افزایی ناشی از کار تیمی و غلبه بر نبود یادگیری تعاملی و غیررسمی را با اجرای برنامه دورکاری دشوار ببینند. گاهی اوقات دیدارهای برنامه‌ریزی‌شده و رسمی کافی نیستند. هنگامی‌که کارمند در خارج از محل کار به فعالیت مشغول است یادگیری‌های غیررسمی و خودبه‌خودی که قابل‌برنامه‌ریزی نیستند را از دست می‌دهد.

سایر چالش‌ها یا موانع، به هماهنگی و سازمان‌دهی کار مربوط می‌باشند. یکی از این موانع، نحوه توزیع کار میان کارکنان مستقر در دفتر شرکت و دورکاران می‌باشد. هرچند مطالعات تجربی به‌ندرت در مورد تأثیر دورکاری بر سازمان‌دهی مجدد وظایف گزارشی ارائه کرده‌اند، اما دیدگاه‌های دانشگاهی در این زمینه به دودسته کلی تقسیم می‌شوند (چاپمن و همکاران[3]، ۱۹۹۵). دسته اول بیان می‌دارند که انتظار می‌رود دورکاران به علت توسعه شغلی و داشتن درجه بالایی از کنترل، استقلال و مسئولیت در کار، عملکرد بالاتری را به نمایش بگذارند و از رضایت شغلی بالاتری برخوردار باشند؛ اما گروه دوم بیان می‌دارند که باید از اصول ساختاربندی و وظایف و دسته‌بندی مسئولیت‌ها استفاده کرد تا بتوان وظایف تکراری و ساختارمند را تعیین نمود و از این طریق بهره‌وری دورکاران را افزایش داد. به‌هرحال بسته به سطح ارتباطات الکترونیکی در سطح سازمان (مانند دسترسی به یک شبکه اینترانت[4])، چنین دسته‌بندی‌هایی از وظایف مشابه الزاماً شرایطی برای هماهنگی کاری و کنترل بهتر را فراهم نمی‌آورد. پیشرفت‌های شگرف تکنولوژیکی، در بسیاری از موارد امکان اینکه کار مجازی با بهره‌وری بسیار بیشتر، حتی برای شغل‌هایی که رفت‌وآمد زیادی نیاز دارند را ممکن می‌سازد.

یکی دیگر از چالش‌ها عدم دسترسی به دورکاران است. وقتی‌که دورکاران از مزیت انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی کار خود استفاده می‌کنند، ممکن است که به‌منظور کار با سایر همکاران و یا پاسخگویی به مشتریانی که در ساعات معمول کاری کار می‌کنند در دسترس نباشند. این مسئله ممکن است در شرکت‌های صادرات‌گرا یا در تیم‌های مجازی توسعه محصول در شرکت‌های چندملیتی ایجاد چالش نماید.

پذیرش دورکاری در سازمان‌ها نیز از چالش‌های معمول به شمار می‌رود (هوز و همکاران[5]، ۱۹۹۰). این پذیرش از سوی کارکنان یا سازمان‌ها مشروط به سازگاری آن با هنجارهای سازمانی است و چنانچه برنامه دورکاری با فرهنگ، روندها و نظام ارزشی سازمانی فعلی متناسب باشد، از شانس موفقیت بیشتری برخوردار است. درعین‌حال عمده

[1] Rietveld
[2] Golden
[3] Chapman et al.
[4] Intranet
[5] Huws et al.

نوذری و همکاران/ مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۱، شماره ۲، صفحه: ۱۵۸–۱۷۳

مقاومت در برابر برنامه‌های دورکاری از سوی مدیران میانی صورت می‌پذیرد. دلیل اصلی این مقاومت آن است که گمان می‌کنند نظارت و ایجاد هماهنگی بسیار دشوار خواهد شد و فشارکاری بر آن‌ها به علت نیاز به نظارت و مدیریت مناسب بر دورکاران افزایش خواهد یافت. طبیعتاً غلبه بر نگرانی‌های مدیران میانی و کسب حمایت آنان برای موفقیت برنامه‌های دورکاری امری حیاتی است (پرز و همکاران، ۲۰۰۲).



علاوه بر مزایا و معایب ذکرشده از دیدگاه فرد و سازمان، می‌توان برخی مزایای اجتماعی را نیز برای دورکاری برشمرد. ازجمله مهم‌ترین آن‌ها کاهش حجم ترافیک و درنتیجه کاهش مصرف سوخت و کاهش آلودگی هوا است (سهرابی و رضائیان، ۲۰۰۶؛ هندی و مختاریان[1]، ۱۹۹۵؛ منرینگ[2] و مختاریان، ۱۹۹۵). این مسئله با توجه به این واقعیت که حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد از مصرف انرژی در دنیا به بخش حمل‌ونقل اختصاص دارد (اداره اطلاعات انرژی آمریکا[3]، ۲۰۱۰ و روتنگاتر[4]، ۲۰۰۳) بسیار حائز اهمیت است. همچنین می‌توان به افزایش کیفیت زندگی[5] نیز اشاره نمود. افزایش تمرکز، انعطاف‌پذیری و کنترل بر زمان در اثر دورکاری، ازجمله عواملی است که به افزایش کیفیت زندگی هم در محل کار و هم خارج از آن می‌انجامد (ونکاتش، ۲۰۰۰). برخی مطالعات به‌صورت مبسوطی به مزایا و موانع پیاده‌سازی دورکاری پرداخته‌اند (نیلز، ۱۹۹۴؛ کورلاند و بایلی، ۱۹۹۹؛ شین وهمکاران[6]، ۲۰۰۰) که برای مطالعات بیشتر می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود.

۴ـ تأثیر دورکاری بر منابع شرکت‌ها

تحقیقات تجربی نشان می‌دهد دورکاری بر منابع شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، تأثیر زیادی می‌گذارد. در ارتباط با منابع انسانی، شرکت‌های دارای افراد دورکار، دارای منابع انسانی متخصص‌تر، دارای مهارت بیشتر در استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و درگیر در طراحی و برنامه‌ریزی شغلی هستند. از منظر منابع تکنولوژیک، این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری بیشتری بر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و تجهیزات و نرم‌افزارها می‌کنند و هزینه‌های بیشتری در فعالیت‌های تحقیق و توسعه دارند. از منظر منابع سازمانی نیز این شرکت‌ها از مشاغل و افراد با انعطاف‌پذیری بالاتر، دستمزدهای متغیر و متناسب با کار، برون‌سپاری فعالیت‌ها، تمرکز بر مدیریت بر مبنای هدف و از واحدهای تجاری[7] بیشتر استفاده می‌کنند (پرز و همکاران، ۲۰۰۵).

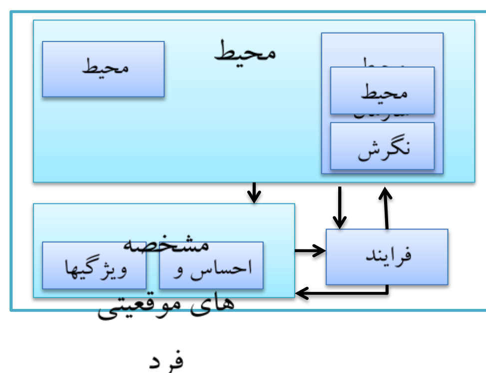
۵ـ عوامل مؤثر بر اجرای دورکاری

در جهان صنعتی، کمتر شاهد اجرای دورکاری در مقیاس وسیع و به‌صورت گسترده بوده‌ایم. این واقعیت مهم با پیش‌بینی خوش‌بینانه برخی افراد مبنی بر جایگزینی سریع روش‌های کاری موجود با دورکاری و پایان عصر مسافرت‌های کاری در تضاد قرار دارد (ایلگمز و همکاران، ۲۰۰۱). تطبیق تدریجی صنایع و شرکت‌ها با دورکاری، ضرورت مطالعه عوامل مؤثر بر دورکاری را بیش‌ازپیش نشان می‌دهد. به‌ویژه با توجه به اینکه در حال حاضر بسیاری از سازمان‌های موجود در کشور، به‌صورت جدی در حال بررسی اجرای طرح دورکاری هستند، تبیین این عوامل ضرورتی دوچندان می‌یابد.

---

[1] Handy & Mokhtarian
[2] Mannering
[3] EIA
[4] Rothengatter
[5] quality of life
[6] Shin et al.
[7] Business units

اگرچه ممکن است انتخاب دورکاری یک تصمیم شخصی به نظر برسد، اما این انتخاب معمولاً در یک محیط پیچیده که این تصمیم فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد گرفته می‌شود. شکل ۱ نمایی کلی از همه عواملی که ممکن است بر روی فرایند تصمیم‌گیری یک شخص در خصوص پذیرش یا عدم پذیرش دورکاری تأثیر بگذارد را نشان می‌دهد (ایلگمز و همکاران، ۲۰۰۱).



شکل ۱ - چارچوب مفهومی برای مدل‌سازی فرایند پیاده‌سازی دورکاری (برناردینو و همکاران[1]، ۱۹۹۲).
Figure 1- Conceptual framework for telecommuting implementation process modeling (Bernardino et al. 1992).

از دیدگاه یک سازمان، دورکاری تنها در شرایطی به‌عنوان یک گزینه به یک کارمند پیشنهاد خواهد شد که از این طریق، حداقل‌هایی از نیازمندی‌های سازمانی، نهادی و تکنولوژیکی برآورده شود. اگر این حداقل‌ها برآورده شوند آنگاه کارمند بررسی خواهد کرد که به دلیل نارضایتی از برخی جنبه‌های زندگی کاری، یا به دلیل برخی عوامل محرک و مشوق دورکاری، آن را بپذیرد یا نه. ازاین‌رو انتخاب نهایی این‌که دورکاری انجام شود یا خیر، به‌صورت بالقوه تحت تأثیر مجموعه گسترده‌ای از مشوق‌ها و محدودیت‌ها قرار دارد. این عوامل را می‌توان در دودسته عوامل محیطی و فردی (مشخصه‌های موقعیتی فرد) خلاصه نمود. با توجه به اهمیت این موارد در تصمیم‌گیری در خصوص دورکاری، در ادامه به‌صورت مختصر به این عوامل اشاره می‌شود.

۶ـ عوامل محیطی

۱ـ۶ـ محیط تکنولوژیک

این مؤلفه، زیرساخت‌های تکنولوژیک را مدنظر قرار می‌دهد. در اختیار داشتن زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی ارزان، قابل‌اعتماد و با امنیت مناسب به‌ویژه اگر نیروی انسانی مورد هدف برای دورکاری، بیش از نیاز به مواد و تجهیزات فیزیکی، نیازمند دریافت ورودی در قالب اطلاعات باشد.

[1] Bernardino et al.

نوذری و همکاران/ مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۱، شماره ۲، صفحه: ۱۵۸ـ۱۷۳



۲ـ ۶ـ محیط نهادی

این مؤلفه به قوانین یک کشور و نقش فعال یا غیرفعال دولت در این زمینه اشاره دارد. تجربه نشان داده است معمولاً روند تغییر فناوری و اثرات ناشی از آن در اقتصاد و بازارکار، سریع‌تر از تغییرات قوانین بوده است. به‌عنوان‌مثال سرعت تغییر قانون کار در بسیاری از کشورها متناسب با نیازهای دورکاری نبوده است.

البته در ایران موضوع تااندازه‌ای متفاوت است و دولت به‌صورت فعال در حال تشویق و تلاش برای پیاده نمودن دورکاری در کشور است.

۳ـ ۶ـ محیط سازمانی

این مؤلفه به شیوه اداره نمودن کارکنان و چگونگی حل مشکلات مدیران در کنترل کارمندان دورکار اشاره دارد. بدیهی است کارکنان دورکار را نمی‌توان با همان روش‌های سنتی مدیریت نمود. مدیریت افراد دورکار نیازمند توجه ویژه به روش‌های هماهنگی، کنترل، انگیزش، نحوه دسترسی، ارتباط ایشان با افراد غیردورکار و مراقبت از حفظ فرهنگ مشترک سازمانی است. به‌این‌ترتیب شیوه مدیریت افراد دورکار متفاوت بوده و ارتباط چهره به چهره و نظارت مستقیم، جای خود را به روابط مبتنی بر اعتماد متقابل می‌دهد. همین مسئله ممکن است تبدیل به مانعی برای اجرای دورکاری شود چراکه اغلب مدیران تمایل چندانی به تغییر عادت‌های سنتی خود در هماهنگی و کنترل ندارند.

۷ـ مشخصه‌های موقعیتی فرد کارمند

۱ـ ۷ـ مشخصه‌های شغلی

برخی از وظایف شغلی، وابسته به مکان بوده و بنابراین مناسب دورکاری نیستند. در مقابل، امروزه مشاغل دانش‌بنیان در حال افزایش می‌باشند. این مشاغل نیازمند متمرکز کردن اطلاعات هستند و در آن‌ها نیازی به متمرکز کردن فیزیکی کار نیست. در دورکاری باید به این نکته توجه داشت که نیازی نیست تمام‌کار به‌صورت دورکاری صورت پذیرد بلکه تنها بخشی از کار نیز می‌تواند به‌صورت دورکاری انجام شود. لذا باید این دیدگاه را که اگر بخشی از کار کارمند نیاز به حضور در دفاتر شرکت دارد، پس برای انجام آن کار نمی‌توان از دورکاری استفاده کرد را اصلاح نمود.

مشخصه‌های مرتبط با رفت‌وآمد[1] نیز قابل‌ذکر است. به علت وجود عدم توازن میان تقاضا برای جابجایی و عرضه زیرساخت‌های آن در بسیاری از کشورها، سطح بسیار بالایی از شلوغی و به هم فشردگی ایجاد می‌شود که به سفرهای طولانی‌تر برای رسیدن به محل کار منجر شده است. طولانی شدن زمان مسافرت برای رسیدن به محل کار و همچنین بالا رفتن هزینه‌های دسترسی به محل کار از عواملی هستند که می‌توانند منجر به پذیرش دورکاری از سوی کارکنان و سیاست‌گذاران شود. مطالعات تجربی نیز این واقعیت را به‌خوبی نشان می‌دهند (هلمینن و ریستیماکی[2]، ۲۰۰۷). همچنین می‌توان به نقش مشخصه‌های جمعیتی ـ اجتماعی[3] اشاره نمود. به‌منظور اداره مسائل خانه به‌خصوص برای کارکنان زن که علاوه بر مسئولیت‌های خود در محیط کار وظیفه خانه‌داری را نیز بر عهده‌دارند دورکاری می‌تواند

---

[1] Commuting characteristics
[2] Helminen and Ristimäki
[3] Socio-demographic characteristics

مفید واقع شود؛ زیرا با توجه به انعطاف در زمان انجام کار می‌توانند وظایف خود را در منزل به نحو بهتری انجام دهند.

۲ـ۷ـ احساس و گرایش افراد

اگر به افراد در رابطه با دورکاری به‌عنوان یک شیوه انجام کار، اطلاعات ناقص داده شود متعاقباً کارکنان تمایلی برای انتخاب این گزینه نخواهند داشت. علاوه بر این کارمندانی که ریسک گریز هستند تمایلی برای به خطر انداختن موقعیت فعلی شغلی خود به‌وسیله دورکاری را ندارند. در یک تعریف، دورکاری روشی انعطاف‌پذیر برای انجام دادن شغل مبتنی بر کارکرد نیازهای افراد است. نارضایتی از شیوه فعلی نظم دهی به کار یا کیفیت پایین زمان سپری‌شده با خانواده، از عوامل مرتبط بااحساس و گرایش کارکنان هستند که می‌توانند در پیاده‌سازی دورکاری مؤثر باشند (ایلگمز و همکاران، ۲۰۰۱). علاوه بر نظریات فوق، ون‌سل و ژاکوبز[1] (۱۹۹۴) نیز معتقدند که اجرای دورکاری به سه عامل بستگی دارد: محدودیت‌ها و هزینه‌های اجتماعی، جنبه‌های سازمانی دورکاری و آمادگی فرد برای دورکار شدن. درعین‌حال موفقیت در اجرای دورکاری به چگونگی مدیریت کارکنان دورکار بستگی تام دارد (ون‌سل و ژاکوبز، ۱۹۹۴). همچنین در برخی از مطالعات با ترکیب نظریات سازمان و نظریه‌های روان‌شناختی، به بررسی و طراحی مدلی برای رفتار افراد و سازمان‌ها در ارتباط با دورکاری پرداخته‌شده است (هونتون و همکاران[2]، ۲۰۰۴).

۸ـ مطالعات و تجربیات داخلی

اگرچه به‌خصوص در یک سال گذشته مطالب متنوع و زیادی در موضوع دورکاری در مجلات و جراید منتشرشده است، اما تا آنجا که بررسی‌های ما نشان می‌دهد، تاکنون تنها یک مقاله علمی در مجلات علمی پژوهشی کشور با تمرکز بر دورکاری به نگارش درآمده که در آن به بررسی افراد مناسب برای دورکاری در یک سازمان اقتصادی خاص پرداخته‌شده است (سهرابی و رضائیان، ۲۰۰۶). این مسئله نشان‌دهنده لزوم توجه بیشتر محققان و پژوهشگران دانشگاهی به این موضوع است. بهویژه آنکه عزم دولت در این زمینه عملیاتی شده و کمبود مطالعات علمی در این موضوع ممکن است به عمل زدگی منجر شده و خساراتی را در اجرا به دنبال داشته باشد. اقدام دولت در صدور آیین‌نامه دورکاری در خردادماه ۱۳۸۹، مهم‌ترین قدمی بوده که برای اجرای گسترده دورکاری در سطح نهادها و سازمان‌های دولتی برداشته‌شده است.

بر اساس این آیین‌نامه، به‌منظور برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر امور دورکاری، کارگروهی با عنوان کارگروه اجرایی طرح دورکاری در هر دستگاه تشکیل می‌گردد. ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی برای طرح دورکاری و محافظت از داده‌ها و اطلاعات، اعطاء کمک‌هزینه‌های جانبی برای مواردی از قبیل گرمایش، سرمایش و روشنایی منزل کارمندان دورکار، در اولویت قرار داشتن افراد معلول و زنان باردار یا دارای فرزند کمتر از شش سال، ازجمله نکاتی است که در این آیین‌نامه مورد تأکید قرارگرفته است. پس از صدور این آیین‌نامه، تعدادی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، اهداف کمّی خود را نیز در طرح دورکاری تعیین و اعلام کرده‌اند به‌گونه‌ای که حداقل ۲۰ درصد و در برخی دستگاه‌ها تا ۵۰ درصد کارکنان برای دورکاری هدف‌گذاری شدند و بر این اساس پیش‌بینی‌شده است تا پایان سال ۹۰، حدود ۳۰ درصد از نظام اداری کشور به این طرح بپیوندند؛ اما پس از ابلاغ این آیین‌نامه و اجرای آن در سطح سازمان‌های دولتی، مشکلاتی نیز در مسیر اجرا خودنمایی کرده است.

[1] Van Sell and Jacobs
[2] Hunton et al.

ازجمله آنکه شایعات جدید باعث شد تا افراد دورکار نسبت به امنیت شغلی و امکان اخراج تدریجی خود احساس خطر کنند که تکذیب معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور را نیز به دنبال داشت. همین مسئله و نیز موضوع تأمین تجهیزات لازم برای انجام کار در منزل، بعضاً مشارکت داوطلبانه افراد را نیز در این طرح تحت تأثیر قرار داده است. همچنین ادغام تعدادی از وزارتخانه‌ها، ادامه طرح دورکاری در برخی وزارتخانه‌های جدید را با تردید مواجه کرده است.

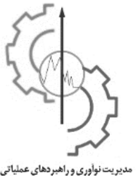
۹- روش تحقیق

در این پژوهش با روش پیمایشی به جمع‌آوری اطلاعات کارکنان دورکار در ستاد مرکزی وزارت صنعت، معدن و تجارت پرداخته شد. به‌این‌ترتیب که با طراحی دو نوع پرسشنامه ویژه کارکنان و مدیران، ابعاد مختلف طرح و پیامدهای اجرای دورکاری در این وزارتخانه از دو منظر مدیران و کارکنان، موردبررسی قرار گرفت. برای این منظور در میان کارکنان دورکار و مدیرانی که از میان زیرمجموعه آن‌ها افرادی در طرح دورکاری شرکت کرده بودند، به‌صورت تصادفی پرسشنامه‌هایی توزیع شد. پرسشنامه مربوط به کارکنان دورکار، حاوی ۱۶ سوال مختلف در خصوص ابعاد مختلف دورکاری بود. مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که از کارکنان مورد سؤال قرار گرفت عبارت‌اند از: بهره‌وری کار در محیط خارج از اداره، تأثیر دورکاری در کاهش استرس و تنش‌های کاری، احساس اخراج تدریجی و عدم امنیت شغلی در افراد دورکار، ایجاد تعادل بین زندگی خانوادگی و کاری، وضعیت امکانات اطلاعاتی و ارتباطی، حجم امور ارجاعی در طول دوران دورکاری، میزان پذیرش و رضایت عمومی کارکنان از این طرح، کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد، میزان آگاهی کارکنان و مدیران از دورکاری، رو آوردن افراد به شغل جدید، دوری کارکنان از فضای کاری سازمان، افزایش استقلال کاری افراد بدون نظارت مافوق و میزان اهمیت هر یک از مزایای این طرح.

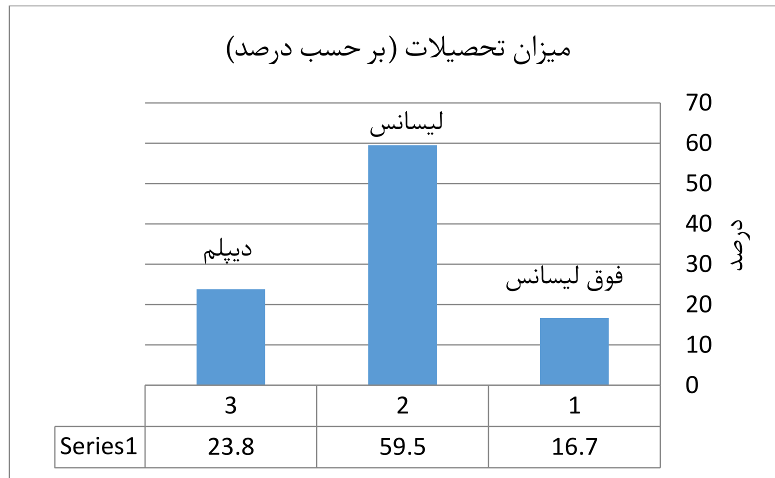
در پرسشنامه‌ای که میان مدیرانی که کارمندان تحت امرشان در دورکاری شرکت کرده بودند نیز ۱۷ مؤلفه مختلف مورد پرسش قرار گرفت که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: بهره‌وری کارکنان دورکار نسبت به قبل، حجم کاری که از سوی مدیران در زمان دورکاری به افراد واگذار می‌شود، تأثیر دورکاری بر کاهش هزینه‌های سازمانی (نهار، خدمات، هزینه‌های ساختمانی و...)، انعطاف کاری سازمان، امنیت اطلاعات، دشواری نظارت بر دورکاران، تأثیر دورکاری بر هویت‌سازمانی افراد، پاسخگویی به ارباب‌رجوع و میزان رضایت ایشان، رضایت شغلی دورکاران، شفافیت دستورالعمل‌ها و میزان تطابق آن‌ها با شرایط واقعی، تأثیر سابقه کاری و سطح تحصیلات در عملکرد دور کاران، میزان اعتقاد مدیران به مفید بودن این طرح، ضرورت برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان. علاوه بر اطلاعات کسب‌شده از طریق بررسی و تحلیل پرسشنامه‌ها، در حاشیه این کار، با تعداد قابل‌توجهی از مدیران و کارکنان نیز پیرامون ابعاد مختلف این طرح گفتگوهای مفصلی صورت گرفت که برخی از نکات آن در بخش جمع‌بندی مورداشاره قرارگرفته است.

تا زمان انجام این مطالعه، تعداد کل افرادی که از سوی وزارت بازرگانی به‌عنوان افراد مشارکت‌کننده در طرح دورکاری در ستاد مرکزی اعلام‌شده‌اند، ۱۵۴ نفر بوده است. البته مراجعه حضوری به بخش‌های مختلف ستاد وزارتخانه نشان داد در عمل این تعداد محقق نشده و حداکثر ۱۲۰ نفر اقدام به دورکاری نموده‌اند که جامعه آماری این تحقیق را شکل می‌دهد. پس از تهیه و توزیع پرسشنامه، تعداد ۸۴ پرسشنامه تکمیل‌شده از سوی کارکنان و ۱۲ پرسشنامه تکمیل‌شده از سوی مدیرانی که کارکنان زیرمجموعه آن‌ها مشمول طرح دورکاری قرارگرفته بودند در اختیار نویسندگان این مقاله قرار گرفت.

۱۰ـ تجزیه‌وتحلیل داده‌ها



کارکنان دورکاری که در تکمیل پرسشنامه‌ها و انجام این مطالعه مشارکت داشته‌اند، ازنظر میزان تحصیلات، جنسیت و میزان سابقه کار مورد پرسش قرارگرفتند. ازنظر تحصیلات حدود ۲۴ درصد دارای مدرک دیپلم، حدود ۶۰ درصد لیسانس و مابقی دارای مدرک فوق‌لیسانس بوده‌اند (شکل ۲).

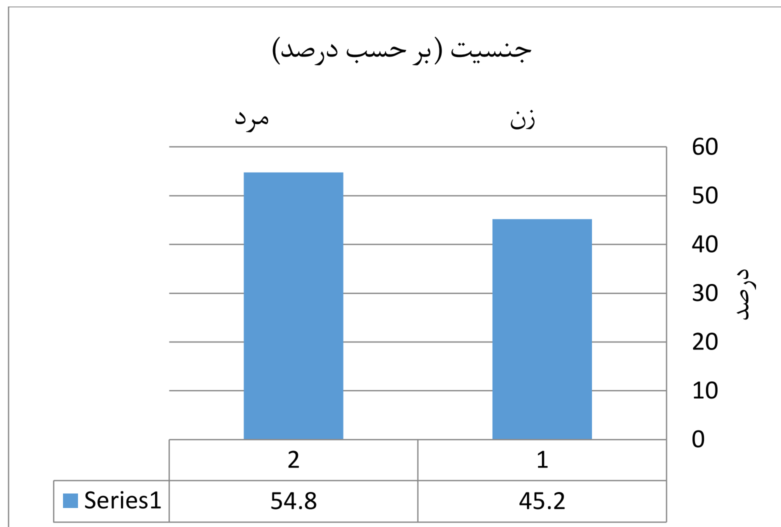


	3	2	1
Series1	23.8	59.5	16.7

شکل ۲- ترکیب افراد مورد پرسش قرارگرفته ازنظر میزان تحصیلات.

Figure 2- The composition of the interviewees in terms of education.

ازنظر ترکیب جنسیتی نیز حدود ۵۵ درصد افراد مرد و مابقی زن بوده‌اند (شکل ۳).



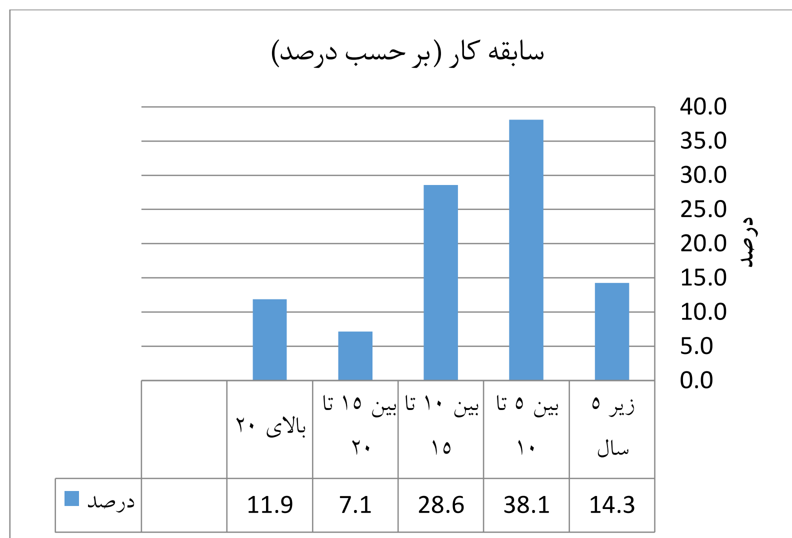
	2	1
Series1	54.8	45.2

شکل ۳- ترکیب افراد مورد پرسش قرارگرفته ازنظر جنسیت.

Figure 3- The composition of the respondents in terms of gender.

ازنظر میزان سابقه کار نیز بیشترین طیف مشارکت‌کننده در این پژوهش حدود ۳۷ درصد دارای سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال و پس‌ازآن حدود ۲۸ درصد افراد دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال بوده‌اند (شکل ۴).

نوذری و همکاران/ مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۱، شماره ۲، صفحه: ۱۵۸ــ۱۷۳



شکل ٤- ترکیب افراد مورد پرسش قرارگرفته ازنظر سابقه کار.

Figure 4- The composition of the people interviewed in terms of work experience.

در خصوص پاسخ‌هایی که از سوی کارکنان دورکار دریافت شد، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

اکثر کارکنان دورکار از انجام این طرح رضایت عمومی داشتند. به‌این‌ترتیب که ۶۶ درصد ایشان، میزان این رضایت را زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند. در خصوص بهره‌وری کار در طرح دورکاری، ۲۸ درصد کارکنان، بهره‌وری در محیط خارج از سازمان را خیلی کمتر یا کمتر از کار در داخل سازمان دانسته‌اند و ۲۹ درصد نیز معتقد بودند تفاوتی بین کار در داخل و خارج از سازمان ازنظر بهره‌وری وجود ندارد. به‌این‌ترتیب تنها ۴۳ درصد، یعنی کمتر از نیمی از کارکنان بهره‌وری دورکاری را بالاتر می‌دانستند.

عمده کارکنان زن و مرد، موافق کاهش تأثیر دورکاری بر کاهش استرس و تنش‌های کاری بوده‌اند. به‌گونه‌ای که تقریباً نیمی از کارکنان، این تأثیر را خیلی زیاد و زیاد دانسته‌اند. همچنین ۷۰ درصد از کارکنان تأثیر دورکاری در کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد را زیاد و خیلی زیاد اعلام کرده‌اند. همچنین اکثر کارکنان موافق تأثیر دورکاری در ایجاد تعادل بین زندگی خانوادگی و کاری خود بوده‌اند. به‌این‌ترتیب که تقریب ۶۵ درصد از کارکنان تأثیر آن را زیاد و خیلی زیاد اعلام کرده‌اند. ۳۳ درصد از کارکنان دور کار مورد سؤال واقع‌شده، دورکاری را به میزان متوسط، زیاد یا خیلی زیاد موجب احساس عدم امنیت شغلی و اخراج تدریجی در میان افراد دورکار دانسته‌اند. البته گفتگوهای شفاهی با افراد نشان می‌داد که میزان نگرانی این دسته از کارکنان، بالا و قابل‌توجه بوده است.

بسیاری از افراد دور کار از فراهم نبودن زیرساخت‌های ارتباطی لازم اظهار نارضایتی کرده‌اند. ازجمله آنکه باوجود در اختیار داشتن اینترنت پرسرعت، امکان اتصال به شبکه داخلی سازمان و دسترسی به سامانه داخلی وجود ندارد. مضافاً آنکه برخی از افراد از فقدان رایانه و اینترنت نیز شکایت دارند. به‌این‌ترتیب که تنها ۳ نفر از کارکنان، امکانات ارتباطی مناسب ازجمله خط اینترنت پرسرعت را در اختیار داشته‌اند و حدود ۶۰ درصد افراد نیز از افزایش هزینه‌های ناشی از تهیه رایانه و خط اینترنت خبر داده‌اند. برخلاف تأکیدی که در آیین‌نامه در خصوص داوطلب بودن افراد آورده شده است، برخی از کارکنان از اجباری بودن این طرح سخن می‌گفتند. این مسئله بعضاً موجب کاهش انگیزه افراد شده است.

نکته مهم دیگر، نهادینه نشدن فرهنگ دورکاری و عدم شناخت کافی کارکنان نسبت به اهمیت و ابعاد آن است. تنها ۴۰ درصد افراد، آگاهی و درک عمومی کارکنان نسبت به دورکاری را کافی و مناسب دانسته‌اند. گفتگوهای شفاهی

نشان داد که بسیاری از کارکنان و حتی مدیران، دورکاری را نوعی مرخصی و استراحت کاری می‌دانند و عملاً کار چندانی نیز از کارکنان خواسته نمی‌شود. برخی از مدیران که به این آسیب واقف شده‌اند، تلاش نموده‌اند تا حجم کار بیشتری به افراد دورکار بسپارند اما همچنان معتقد بوده‌اند که امور به‌خوبی پیش نمی‌رود. بر همین اساس برخی از کارکنان از انجام ارزیابی بعد از دوره اول دورکاری ناراضی بوده‌اند چراکه معتقد بودند اساساً قرار نبوده در دوران دورکاری فعالیتی انجام دهند تا مورد ارزشیابی قرار بگیرند. از طرف دیگر مدیرانی که با دورکاری مخالف بوده‌اند نمرات ارزشیابی دورکاران را پایین داده‌اند؛ زیرا مقرر بوده در دوره دوم طرح تنها دورکارانی که حداقل نمره را در ارزشیابی کسب کرده‌اند امکان دورکار شدن مجدد را داشته باشند.

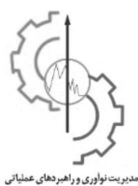
برخی از کارکنان اظهار می‌داشتند که در ایام دورکاری به دلیل عدم رجوع کارهای اداری، احساس بی‌فایده بودن داشته‌اند. درعین‌حال حدود ۷۰ درصد از کارکنان معتقدند حجم کارشان در دوران دورکاری تفاوتی نداشته است. ابراز نارضایتی بسیاری از مدیران نسبت به عدم امکان ارجاع کار نیز در مواردی باعث دلسردی کارکنان شده است. بر این اساس بسیاری از کارمندان معتقدند که مدیران، عامل مهمی در موفقیت پیاده شدن این طرح هستند و لازم است ابتدا فرهنگ‌سازی با تمرکز بر مدیران انجام شود. برخی از کارکنان نیز از عدم افزایش حقوق ۵ درصدی و عدم تحویل امکانات ارتباطی که در آیین‌نامه مورد تأکید قرارگرفته است خبر داده‌اند.

نیمی از کارکنان معتقد بودند دورکاری در رو آوردن افراد به مشاغل جدید تأثیر داشته است. درعین‌حال در میان کارکنانی که مورد پرسش قرار گرفتند، برخی افرادی که به امور تحقیقاتی اشتغال داشتند، فعالیت خود را در صورت در اختیار داشتن امکانات لازم، برای دورکاری مناسب می‌دانستند. برخلاف برخی دیگر که به امور اجرایی اشتغال داشتند و از دورکاری استقبال نمی‌کردند. به‌طورکلی حدود ۲۵ درصد افراد، میزان تطابق مشاغل انتخاب‌شده با دورکاری را کم، خیلی کم یا فاقد تطابق دانسته‌اند. تنها نیمی از کارکنان معتقدند دورکاری به فاصله گرفتن افراد از مسائل و فضای کاری سازمان منجر نمی‌شود. همچنین نتایج نشان می‌دهد کارکنان زن بیش از کارکنان مرد از عدم وجود فضای مناسب برای دورکاری در منزل اظهار نارضایتی کرده‌اند. درعین‌حال برخی از کارکنان زن متأهل از مزایای این طرح برای رسیدگی به امور منزل سخن می‌گفتند. در خصوص فرایندهای نظارتی نیز تنها ۴۵ درصد کارکنان معتقد بودند نظارت کافی و مناسبی بر دورکاران صورت می‌گیرد؛ اما در خصوص نظرات مدیران در اجرای طرح دورکاری، موارد زیر قابل‌ذکر است:

برخلاف فضای رضایت و پذیرش عمومی در کارکنان، بسیاری از مدیران با دورکار شدن زیرمجموعه خود موافق نبوده‌اند؛ و این در حالی است که علاقه و پذیرش طرفین کارمند و مدیر در موفقیت این طرح ضروری است. البته مدیران از رضایت بالای کارکنان از دورکاری مطلع بوده و این امر را تائید کرده‌اند به‌این‌ترتیب که ۸۶ درصد از مدیران معتقدند دورکاری موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان زیرمجموعه‌شان شده است. شتاب‌زدگی در اجرای این طرح و در اختیار نداشتن فرصت کافی برای شناسایی مشاغلی که امکان دورکاری و افرادی که علاقه و شرایط لازم برای این امر را دارند نیز از نکات قابل‌ذکر به شمار می‌رود که از سوی تعدادی از مدیران مورد تأکید قرارگرفته است که به نظر می‌رسد از عوامل نارضایتی ایشان است. عمده مدیران با افزایش انعطاف سازمانی در اثر اجرای این طرح موافق‌اند و تنها ۲ نفر از ایشان این نظر را تأیید نکردند. همچنین عمده مدیران معتقدند دورکاری موجب کاهش هزینه‌های سازمانی (نظیر هزینه‌های ایاب و ذهاب، نهار، خدمات، هزینه‌های ساختمانی و...) می‌شود. به‌گونه‌ای که تنها یک نفر از میان مدیران با کاهش هزینه‌های سازمانی هم‌نظر نبوده است.

به‌غیراز یک نفر از مدیران، سایرین نسبت به کاهش امنیت اطلاعات سازمانی احساس خطر نمی‌کردند. عمده مدیران، مدیریت بر دورکاران را دشوارتر می‌دانستند، به‌گونه‌ای که ۷۱ درصد ایشان معتقد به این مسئله بودند و مابقی در این

زمینه تفاوتی با گذشته احساس نمی‌کردند. با توجه به اینکه دورکاری موجب کاهش حضور کارکنان می‌شود اما میزان مراجعات به قوت خود باقی است، هیچ‌یک از مدیران دورکاری را موجب پاسخگویی بهتر به ارباب‌رجوع و رضایت بیشتر آن‌ها ندانسته است. همچنین از میان مدیران تنها یک نفر معتقد بود که حجم کار ارجاعی در دوران دورکاری افزایش پیداکرده است. در میان مدیران تنها یک نفر دورکاری را فاقد تأثیر بر کاهش هویت‌سازمانی افراد می‌دانست و سایر مدیران از این مسئله احساس نگرانی می‌کردند. میزان شفافیت دستورالعمل‌های موجود در مورد دورکاری را تنها یک نفر از مدیران مناسب دانسته و سایر مدیران آن را متوسط یا کم تشخیص داده‌اند؛ اما ۵۷ درصد از مدیران مورد پرسش واقع‌شده، آن دستورالعمل‌ها را با شرایط واقعی متناسب می‌دانند. بیش از نیمی از مدیران، تحصیلات افراد را در چگونگی عملکردشان در دورکاری مؤثر می‌دانند. ۷۱ درصد مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی را برای آشنایی با دورکاری بسیار ضروری دانسته‌اند که نشان‌دهنده لزوم انتقال مفاهیم دورکاری و ارائه آموزش به کارکنان در این زمینه است. در پاسخ به یک سؤال کلی در خصوص میزان مفید بودن دورکاری برای سازمان از دیدگاه مدیران، تنها یکی از مدیران معتقد بود دورکاری تا حد زیادی مفید است و ۷۱ درصد ایشان، فایده این طرح را کم یا خیلی کم دانسته‌اند.



۱۱ـ جمع‌بندی، تحلیل و ارائه پیشنهادها

در این تحقیق تلاش شد تا با مرور تحقیقات صورت گرفته در حوزه دورکاری و بررسی دور اول طرح دورکاری در وزارت بازرگانی چالش‌های پیش روی پیاده‌سازی مناسب این طرح شناسایی‌شده و راهکارهایی برای حل آن‌ها ارائه شود. نتایج حاصل از این تحقیق ۳ چالش اساسی را در برابر این طرح آشکار ساخت که مرتفع ساختن آن‌ها می‌تواند منجر به اجرای بهره‌ور طرح در دورهای آینده اجرا شود.

اولین چالش در برابر این طرح عدم کار کارشناسی به‌منظور شناسایی مشاغل مناسب دورکاری و نیز افراد مستعد برای این طرح می‌باشد. برای مثال بسیاری از مشاغل که جنبه اجرایی داشته‌اند و یا مشاغلی که نیاز به حضور در محیط سازمان به‌منظور پاسخگویی به ارباب‌رجوع داشته‌اند برای این طرح انتخاب شدند. دلیل اصلی این امر الزام مدیران به دورکار کردن حداقل ۲۰ درصد از کارکنان خود بوده است. علاوه بر این فرایند شناسایی افراد و مشاغل برای دورکاری در بازه زمانی کوتاهی صورت پذیرفته که مانع انجام کار کارشناسی دقیق شده است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد همه مشاغل مناسب دورکاری نیستند و انتخاب این مشاغل نیاز به بررسی و کار کارشناسی دارد، بنابراین نمی‌توان هیچ حداقلی را برای میزان افراد دورکار در بخش‌ها و واحدها قرارداد. همچنین همان‌طور که در آیین‌نامه دورکاری نیز تصریح‌شده است دستگاه‌ها نباید دورکاری را به‌اجبار به کارکنان خود تحمیل کنند، اما متأسفانه به علت وجود الزام دورکار کردن حداقل ۲۰ درصدی کارکنان، دورکاری به برخی از کارکنان تحمیل‌شده است. این اجبار عاملی برای عدم اجرای صحیح طرح می‌باشد. برای نمونه در موارد متعددی مشاهده شد که آمار سازمان در رابطه با افراد دورکار با واقعیت‌ها همخوانی ندارد و این افراد به دورکاری نرفته‌اند؛ بنابراین طبق مشاهدات صورت گرفته و نیز نتایج سایر تحقیقات (برناردینو و همکاران، ۱۹۹۲، ایلگمز و همکاران، ۲۰۰۱؛ ون‌سل و ژاکوبز، ۱۹۹۴) انجام کار کارشناسی در شناسایی مشاغل و افراد مناسب برای این طرح اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و بایستی برای دورهای آینده این طرح به‌صورت جدی موردتوجه قرار گیرد.

چالش دوم مربوط به شیوه نظارت بر کار دورکاران است. همان‌طور که نمی‌توان هیچ حداقلی را برای تعداد افراد دورکار قرار داد، همچنین نمی‌توان هیچ حداقلی برای میزان دورکاری افراد نیز قرار داد. آنچه میزان دورکاری افراد را مشخص می‌کند میزان کاری است که قابلیت انجام شدن به شیوه دورکاری را دارد؛ اما در دور اول این طرح برای بسیاری از کارکنان مقررشده بود که دو روز خاص در هفته را در محل کار خود حضور نداشته باشند و به دورکاری

بپردازند. درصورتی‌که تعداد روزهای دورکاری باید بر اساس میزان کار موجود برای انجام به این شیوه مشخص شود و هیچ الزامی برای یکنواخت بودن آن در یک دوره وجود ندارد؛ بنابراین ممکن است در یک برهه زمانی فرد اصلاً به دورکاری نرود و در برهه‌ی زمانی دیگر چند روز از هفته را دورکار شود. متأسفانه عدم دقت کافی به این مسئله موجب بروز این چالش شده است و شیوه نظارتی دقیقی بر کار دور کاران وجود ندارد که این امر منجر به ایجاد دیدی غلط از این طرح در میان برخی از کارکنان و مدیران شده است که دورکاری عملاً یک مرخصی اجباری است و انتظار انجام کار چندانی از آن را نمی‌توان داشت. به همین منظور پیشنهاد می‌شود تا سیستمی نظارتی بر کار دورکاران اجرا شود که در آن مشخص باشد فرد دورکار به ازای چه حجمی از کار به چند روز دورکاری فرستاده‌شده است. با استفاده از این روش امکان نظارت جدی بر کار دورکاران فراهم می‌آید و این دیدگاه غلط به‌تدریج از میان خواهد رفت.

چالش مهم دیگر که اجرای این طرح را با مشکلات اساسی مواجه کرده است فراهم نبودن زیرساخت‌ها ارتباطی می‌باشد. با توجه به تعریف ذکرشده از دورکاری (پرز و همکاران، ۲۰۰۵) فناوری اطلاعات و ارتباطات جزء اصلی دورکاری می‌باشد، بنابراین بدون فراهم بودن زیرساخت‌های آن امکان اجرای این طرح تقریباً غیرممکن می‌باشد. باید توجه داشت که زیرساخت‌های ارتباطی در ابزارهای ارتباطی چون کامپیوتر و خطوط ارتباطی چون اینترنت پرسرعت خلاصه نمی‌شود و امکان دسترسی به سیستم اتوماسیون داخلی سازمان و کارتابل کاری کارکنان نیز بخشی از آن می‌باشد. متأسفانه این زیرساخت‌ها در وزارت بازرگانی به‌صورت مناسب آماده نشده است و این مسئله پیاده‌سازی طرح دورکاری در این وزارتخانه را با مشکل جدی مواجه کرده است؛ بنابراین این عامل به‌عنوان یک پیش‌نیاز اساسی باید پیش از اجرای طرح در دوره‌های بعدی به‌منظور آماده‌سازی مدنظر قرار گیرد تا بتوان بهره‌وری دورکاران را افزایش داد.

علاوه بر این سه مشکل جدی مسائل دیگری نیز در خلال این پژوهش مشاهده شدند که به‌صورت اجمالی به آن‌ها اشاره خواهد شد:

با توجه به اینکه تعداد قابل‌توجهی از افراد دورکار از احساس عدم امنیت شغلی و اخراج تدریجی رنج می‌برند، سازمان‌های مجری این طرح باید به روش‌های مختلف اطمینان لازم از وجود امنیت شغلی را برای کارکنان خود فراهم کنند. دستگاه‌ها باید در طول زمان، به نهادینه نمودن فرهنگ دورکاری و ایجاد شناخت کافی در کارکنان نسبت به اهمیت و ابعاد این طرح اقدام کنند. نقش رسانه‌ها در این زمینه بسیار مهم است. فاصله گرفتن افراد از مسائل و فضای کاری سازمان، یکی از نگرانی‌های مدیران است که به‌منظور جلوگیری از آن می‌توان افراد دورکار را در بازه‌های زمانی کوتاه به محل کار فراخواند و فاصله روزهای دورکاری را کم کرد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ابراز نارضایتی تعدادی از مدیران از اجرای طرح دورکاری، تأثیر زیادی بر انگیزه‌های کاری افراد گذاشته است. بر این اساس فرهنگ‌سازی در میان مدیران و ایجاد درك درست برای ایشان از اهمیت و ابعاد این طرح بسیار حیاتی است. از طرفی با توجه به اینکه اکثر مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی و فرهنگ‌سازی را برای آشنایی کارکنان با دورکاری بسیار ضروری دانسته‌اند، باید در سطح کارکنان نیز اقدامات آموزشی و ترویجی مناسبی شکل بگیرد.

منابع

Apgar, M. (1998). The alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard business review*, 121–36. URL: https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work

Bailey, D., & Kurland, N. (2002) .A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior 23*(4), 383– 400.

Bailey, N. B. K. D. E., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, *28*(2), 53-68.

Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2016). How far is contract and employee telework implemented in SMEs and large enterprises? (Case of Slovakia). *Procedia-social and behavioral sciences*, *235*, 420-426.



Bernardino, A., Ben-Akiva, M., Salomon, I. (1992). Stated preference approach to modeling the adoption of telecommuting. *Transportation research record*, *1413*, 22–30.
Bojovic, D., Benavides, J., & Soret, A. (2020). What we can learn from birdsong: mainstreaming teleworking in a post-pandemic world. *Earth system governance*, *5*, 100074. URL: https://doi.org/10.1016/j.esg.2020.100074
Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. C. (1995). The organizational implications of teleworking. *International review of industrial and organizational psychology*, *10*, 229-248.
EIA, U. (2010). *Energy Information Administration "International Energy Outlook"*. http://www.ourenergypolicy.org/wp-content/uploads/2011/12/2010_07_EIA_InternationalEnergyOutlook.pdf
Elldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden. *Journal of transport geography*, *86*, 102777. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692319311305
Frolick, M. N., Wilkes, R. B., & Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *The journal of strategic information systems*, *2*(3), 206-220.
Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, *69*(1), 176-187.
Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting measurement and policy issues. *Journal of the American planning association*, *61*(1), 99-111.
Helminen, V., & Ristimäki, M. (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of transport geography*, *15*(5), 331-342.
Hunton, J. E., & Harmon, W. K. (2004). A model for investigating telework in accounting. *International journal of accounting information systems*, *5*(4), 417-427.
Huws, U., Robinson, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework towards the elusive office*. John Wiley & Sons, Inc.
Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, *68*(3), 275-291.
Jackson, P. J., & Van der Wielen, J. (Eds.). (1998). *Teleworking: international perspectives: from telecommuting to the virtual organisation*. Psychology Press.
Jalali, A. A. (2010). Do's and don'ts of telecommuting. Information age analysts, 40. (In Persian) magiran.com/p825547
Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications policy*, *44*(2), 101868. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596119301120
Mannering, J. S., & Mokhtarian, P. L. (1995). Modeling the choice of telecommuting frequency in California: an exploratory analysis. *Technological forecasting and social change*, *49*(1), 49-73.
Nilles, J., 1994. *Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinhold, New York.
Olson, M. H. (1981). Remote office work: implications for individuals and organizations. *Center for Research on Information Systems. New York University: New York*.
Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, *22*(12), 775-783.
Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, *25*(12), 1476-1483.
Rietveld, P. (2011). Telework and the transition to lower energy use in transport: on the relevance of rebound effects. *Environmental innovation and societal transitions*, *1*(1), 146-151.
Rothengatter, W. (2003). Environmental concepts–physical and economic. *In Handbook of Transport and the Environment*. Emerald Group Publishing Limited.
Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: existing research and future directions. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, *10*(2), 85-101.
Silva-C, A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?. *Technology in society*, *59*, 101-133.
Sohrabi, B., & Rezaeian, A. (2006). Investigation of telework in Kosar economic organization. *Payam Modiriat, 19*. (In Persian)
Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental innovation and societal transitions*, *34*, 139-150.
Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. *Telematics and informatics*, *11*(2), 81-95.
Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International journal of human-computer studies*, *52*(6), 991-1005.
Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on teleworks. *Transportation research part a: policy and practice*, *141*, 51-68.

